

Note à l'attention des membres du Comité directeur

Roller du Touch

Un état des lieux préalable à l'élaboration d'un projet et d'un plan d'actions...

Membre du club depuis plusieurs années, je suis rentré au Comité directeur, en tant que Secrétaire, lors de la dernière Assemblée Générale. Ces quelques mois de fonctionnement vécus de l'intérieur m'ont permis de toucher du doigt certaines « difficultés » auxquelles le club est confronté. J'ai tenté de ma place, avec d'autres membres, de contribuer à en corriger certaines, mais les inerties sont grandes.

Le groupe que constitue le Comité directeur est en partie renouvelé et conjugue expérience et sang neuf. Considérant que le mandat que les adhérents nous ont confié nous confère, non pas des droits, mais avant tout des devoirs, j'ai proposé une démarche qui consiste à travailler collectivement à partir d'un état des lieux, pour définir des orientations, des objectifs, un échéancier, des outils d'évaluation... pour participer à faire de notre groupe une équipe et mettre tous ensemble le club au service de ses adhérents, les individualités au service du collectif et non l'inverse.

Notre fonctionnement aujourd'hui encore, s'inscrit dans le prolongement de la dynamique engagée par l'ancien président Pierrick Morin et la situation saine qu'il a laissée, de sorte que les effets de la gestion actuelle, même si elles commencent à être visibles ne seront pleinement perceptibles que dans les mois à venir...

Les dysfonctionnements sont importants et de nature à affecter l'avenir de l'association. Notre réussite passe par une introspection sans complaisance de certaines pratiques, volontaires ou involontaires, en cours au sein de l'association et une volonté partagée de réformer tout ce qui doit l'être pour retrouver un fonctionnement démocratique, lisible et apaisé et, osons le mot, convivial, indispensable à la pérennité du club et à l'épanouissement de ses membres.

Se remettre en question n'est pas chose facile, c'est pourquoi au-delà des constats j'avais soumis une démarche, des outils mais aussi des propositions à l'appréciation de chacun afin que nous puissions les amender et travailler collectivement, de manière constructive. Confronter les regards, les expériences, les compétences, les énergies de tous est seul gage d'un travail riche et partagé. Au terme de plusieurs réunions, il apparaît clairement que les difficultés à avancer proviennent en grande partie de l'absence de volonté à la tête de l'association de changer quoi que ce soit. Aujourd'hui, ce n'est un secret pour personne que cette situation ne convient pas à nombre d'adhérents, les relations se dégradent, certains dysfonctionnements engagent la responsabilité de l'association et de chacun des membres du Comité directeur : ils ne peuvent perdurer.

Pour avancer, je sou mets donc à votre réflexion certains constats, mais aussi puisque l'objectif est de construire ensemble, des pistes pour les corriger. Ce document n'a pas d'autre vocation que d'initier et servir de base à ce travail commun.

Quelques constats :

L'absence de projet collectif avec des sections qui vivent les unes à côté des autres avec peu ou pas de passerelles et qui fonctionnent comme des entités distinctes.

Absence de projection et donc de pilotage. Des décisions sans visibilité et au coup par coup.

Un fonctionnement peu structuré, divisé et peu démocratique où les décisions importantes ne sont pas prises par le Comité Directeur, instance statutaire de l'association. Celui-ci sert plutôt de « réservoir de main-d'œuvre ». Cela génère une grande déperdition d'énergie, de motivation et donc d'efficacité. Certaines fonctions sont remplies par plusieurs personnes, d'autres, bien qu'essentielles, par personne (ex. démarchage des commerçants confié à l'un des membres du Comité directeur, court-circuité par une lettre de la Présidente...).

Une gouvernance avec une absence de séparation des pouvoirs, avec deux fonctions stratégiques : les fonctions de Président et de Trésorier sont assurées par un même couple.

Un manque de communication structurée avec les adhérents et de prise en compte de leurs besoins et souhaits notamment des plus grands qui sont l'avenir du club...

Une ambiance dégradée générée par une communication déficiente et un fonctionnement où l'informel prime sur le formel. Un mélange des logiques personnelles avec les logiques collectives.

Des relations visiblement conflictuelles avec beaucoup de personnes et de partenaires qui nuisent à l'image de l'association.

Baisse du nombre d'adhérents et de ressources, entraînant, si cette situation devait perdurer, un risque pour la pérennité de la structure.

L'exode passé et peut-être futur de compétiteurs vers d'autres clubs...

Difficulté de stabiliser un entraîneur sur la section course...

Une place minime voire inexistante des entraîneurs dans les réflexions et projets.

Ancrage sur la commune trop faible, voire inexistant... L'association est méconnue d'une grande partie des habitants de la commune.

Un nombre d'adhérents faible et en régulière diminution par rapport à la population de la commune et des moyens investis par la collectivité.

Gestion sociale déficiente avec du travail illégal, engageant la responsabilité de l'association...

Baisse des moyens entraînant la diminution, voire la disparition, de participation même symbolique du club aux projets, déplacements... entraînant une diminution de la participation aux courses et donc de podiums et donc d'affichage externe.

Un fonctionnement qui priorise l'affect, on est plus dans une logique de « j'aime, j'aime pas » ou « on est avec moi ou contre moi » que dans une logique « professionnelle » qui priorise ce qui nous rassemble, le pourquoi on est ensemble, pour qui on est là.

Quelques pistes de réflexions...

Les usagers – le projet – les actions

Points forts

Un nombre d'adhérents encore significatif bien qu'en baisse et très faible au regard de la démographie de la commune et des environs.

Un club qui a une antériorité et qui a été laissé avec une structuration (pédagogique et financière) saine par l'ancien Président Pierrick Morin.

Une section course ré étoffée.

Points faibles

Absence de démocratie, de structuration et d'anticipation.

Axes d'amélioration possibles et objectifs

Adopter un fonctionnement démocratique où toutes les décisions importantes sont présentées, débatues et arrêtées par le Comité directeur : orientations, projet, actions et manifestations, budget, engagement de dépense, choix des entraîneurs, relations avec les autres clubs...

Nécessité d'une gouvernance démocratique et partagée. Se répartir non pas seulement les tâches mais des responsabilités et en rendre compte au Comité directeur.

Veiller à une séparation des pouvoirs notamment en ce qui concerne les fonctions du bureau (Président et Trésorier).

Se tenir à une règle qui consiste à aborder les questions uniquement dans un cadre formel (Comité directeur, bureau...) afin de ne diffuser à l'externe que la position commune du club.

Les problèmes lorsqu'ils se présentent, doivent être abordés et réglés en interne, pas être diffusés largement en y mêlant les adhérents (patineurs, familles), encore moins patineurs et entraîneurs extérieurs. Facebook ou la presse ne sont pas des supports pour dénigrer ou faire passer des messages négatifs sur qui que ce soit (entraîneur, Mairie...).

Fixer les dates de réunion à l'avance, de préférence d'une réunion sur l'autre, et les programmer à périodicité régulière selon un rythme convenu ensemble.

Convoquer les réunions avec un délai de prévenance de 15 jours en adressant à tous un ordre du jour en fonction des points souhaités par les membres du Comité directeur et qui prenne en compte les éventuels points demandés par les adhérents.

Transmettre les informations nécessaires pour traiter une question à l'ordre du jour préalablement en même temps que la convocation (ex : le principe du changement de logo aurait du être porté à l'ordre du jour d'une réunion et donc préalablement communiqué à tous, le cas échéant les différents modèles soumis au Comité directeur auraient du être

adressés à tous les membres avant la réunion, permettre à chacun d'exprimer son avis, choisir ensemble...).

Etablir un compte-rendu détaillé et les faire valider d'une réunion sur l'autre par le Comité directeur. Le compte-rendu n'est pas un « tract » destiné avec des éléments qui n'ont pas été abordés en réunion et rajoutés à posteriori à mettre en avant l'action personnelle supposée de qui que ce soit. Il ne peut qu'être le reflet des débats et de la réalité de ce qui a été effectivement évoqué en réunion.

Se fixer un objectif de maintien et de développement du nombre d'adhérents. Plutôt que de chercher à récupérer des adhérents de clubs voisins. Chercher à comprendre la raison du mal-être et/ou du départ des adhérents pour y apporter une réponse positive et constructive. Cela nécessite de ne pas toujours rejeter la faute sur les autres et remettre certaines pratiques en question afin de les corriger...

Il faut que chaque année de nouveaux adhérents rejoignent les sections Loisirs et Ecole de patins, et donner l'occasion à ceux qui le souhaitent de ces sections de passer en section course. L'objectif est de ne surtout pas décider à la place des personnes mais permettre à chacun d'adopter l'approche qui lui convient le mieux.

Développer l'école de patins nécessite d'aller vers les enfants et habitants, en participant aux manifestations de la commune, en proposant notamment d'intervenir dans les écoles ou centre de loisirs dans le cadre du PEdT (Projet Educatif de Territoire) de la commune et des TAP (Temps d'Activité Périscolaire)...

Diffuser les infos de chaque section à toutes. Développer quelques actions communes sur l'année afin de permettre à tous de se rencontrer, se connaître et partager des moments ensemble (sorties, repas...).

Favoriser les rencontres, les échanges, l'expression de chacun avec les autres, devrait être l'une des missions du Comité directeur.

Organiser des journées portes ouvertes et tenir des permanences (durant les entraînements ?) pour accueillir et renseigner les nouvelles personnes intéressées.

Mettre un panneau d'information au club house et un répondeur téléphonique du club.

Etablir une relation régulière entre le Comité directeur et les adhérents des différentes sections.

Informers régulièrement et systématiquement tous les adhérents des différentes manifestations organisées et des résultats des différentes sections afin de développer un esprit collectif. La section course n'est pas informée des manifestations, sorties... organisées par les autres sections, les adhérents de la section loisirs ou l'école de patins ne connaissent pas les compétitions auxquelles les patineurs de la section course participent, ni même les podiums que le club a réalisés. A titre d'exemple, la plupart des adhérents des autres sections ignorent à ce jour, soit deux jours avant la troisième manche de la Pyrénéa Cup, compétition organisée par le club de Plaisance du Touch à Plaisance du Touch, ne serait-ce que l'existence de cette manifestation...

Il y a beaucoup d'adhérents dans les différentes sections qui ont des compétences, ponctuellement un peu de temps, avec sans doute l'envie de participer à la hauteur de leur disponibilité à la vie du club. Il faut impérativement tisser des liens avec ces personnes volontaires et leur donner de la place. Leur confier une mission intéressante à travers des groupes associés par thématique (communication, sorties, festivités...), avec de la considération pour leur engagement, dans une ambiance conviviale et sincère. C'est le seul moyen de leur donner envie de s'investir un peu. Le Comité directeur doit être garant du cadre, mais il ne doit pas tout régenter. Organiser des réunions régulières avec les adhérents et les familles pour leur communiquer des informations, solliciter leur avis sur ce qui les concerne avant de prendre certaines décisions...

Rendre la gestion transparente, favoriser l'expression, diffuser l'information y compris les compte rendus des réunions du Comité directeur en les mettant à disposition de tous les adhérents (blog, Facebook...).

Mettre systématiquement une communication adressée à l'une ou l'autre des sections à tout le Comité directeur pour information en copie.

Une association ne peut vivre et se développer que par et pour ses membres.

Environnement - ancrage territorial - communication

Points forts

Des équipements et moyens importants (anneau routier, club house, salles, matériels...).

Points faibles

Véritable déficit en terme de communication au sein du club et à l'externe : peu de personnes connaissent ne serait-ce que l'existence de nos activités sur la commune, y compris parmi les adhérents du club pour les autres sections.

Des relations ambiguës et de défiance vis-à-vis des autres clubs.

Axes d'amélioration possibles et objectifs

Il faut cesser de considérer la Mairie de Plaisance du Touch comme un partenaire comme un autre dans une relation à sens unique et intéressée considérée comme due (financement, mise à disposition de créneaux de salles, prêt de matériels...). Il faut cesser de faire du « manque de créneaux » la justification de certains problèmes d'organisation. Il faudrait systématiquement mettre en avant, dans toutes nos communications (orales, écrites, affiches...) la Mairie et les moyens qu'elle met à notre disposition, qui sont importants dans l'absolu et comparativement avec les autres clubs (anneau routier, club house, soutien financier, prêt de salles et de matériels, diffusion d'information, affiches...), s'intéresser à ses attentes, tenter d'y répondre et tisser une véritable relation partenariale

Faire connaître nos activités au plus grand nombre en multipliant nos actions et leur communication sur la commune. Faire passer systématiquement dans la presse, bulletin municipal, site Internet de la Mairie... avant, les manifestations à venir, et après, le bilan des

actions, résultats, podiums. Il ne faut pas censurer l'information : mettre qui que ce soit du club en avant, c'est mettre le club tout entier et la commune en avant.

Plus généralement, participer à la vie de la commune en étant partie prenante du PEdT (Projet Educatif de Territoire) mis en place par la ville de Plaisance du Touch. Participer à des projets avec d'autres associations, envisager d'intervenir sur les écoles...

Il faut multiplier les projets et renforcer les liens avec les autres clubs, pas uniquement en participant ici ou là à ce qui est proposé mais en étant force de proposition. Le regroupement PBM 31 est une très belle réussite et un exemple à suivre...

S'inscrire dans une relation de confiance plutôt que de défiance. Développer ce qui nous rassemble plutôt que ce qui nous oppose. Travailler ensemble dans un climat de confiance, sincère et respectueux de tous sans négliger la convivialité aura nécessairement des retombées positives pour tous et pour chacun, en premier lieu les patineurs.

Ressources humaines et structurations internes

Points forts

Des entraîneurs compétents et appréciés. Le cofinancement du poste de l'un d'entre eux par la Ligue. La présence de Pascal Briand à nos côtés et que l'on peut sans doute solliciter davantage.

Points faibles

Un « management » où l'affect et les contingences personnelles priment sur le rationnel et l'intérêt général. L'ancien entraîneur, Claire Treccani est partie dans des conditions douloureuses, suite à un conflit avec la Présidente. Les relations avec le nouvel entraîneur, Aurélien Roumagnac, sont également tendues, entachées par des problématiques externes au club. L'une comme l'autre ont fait l'objet d'une campagne de dénigrement au sein du club.

La découverte par le Comité directeur d'une gestion en infraction avec la législation sociale avec des intervenants non déclarés, non salariés, non assurés (?), « rémunérés » en défraiements kilométriques, alors que l'offre d'emploi qui avait été diffusée était une offre d'emploi salarié. L'un des entraîneurs, dont les instances statutaires de l'association ont découvert par hasard à la dernière réunion l'intervention, également indemnisé, semble être en arrêt de travail par ailleurs... Ce mode de gestion engage la responsabilité de l'association et doit être corrigé au plus vite.

Une gestion où le personnel et le public sont mélangés : téléphones, adresses mails diffusés à tous et utilisés sont des numéros et adresses personnels et non ceux du club et au nom de l'association.

Axes d'amélioration possibles et objectifs

Recueillir systématiquement l'avis des adhérents (patineurs et familles concernés) sur les décisions qui les concernent comme par exemple le choix de l'entraîneur.

Aucune décision ne peut être prise de manière autoritariste pour quelque section que ce soit, sans avoir organisé de rencontre avec les personnes concernées de cette section. Il faut donc organiser très rapidement une réunion avec toute la section course pour faire le point de cette saison et parler de la prochaine.

Aujourd'hui la section course ne souhaite pas se voir imposer pour des raisons arbitraires des décisions prises par une seule personne, en dehors du Comité directeur, et dont les motivations sont à rechercher ailleurs que dans la qualité de l'encadrement.

Stabiliser nos entraîneurs actuels en assurant dans la mesure de nos moyens un statut légal (service civique ?).

Etablir une relation régulière entre le Comité directeur et les entraîneurs. Ceux-ci doivent être davantage associés aux réflexions et projets, aspects pédagogiques... afin d'enrichir de leurs compétences la politique et le fonctionnement de l'association. Ils pourraient par exemple être invités à participer à certaines réunions en fonction de l'ordre du jour.

Seul Jean-Pierre dispose au sein du Comité directeur de la connaissance et de l'expérience nécessaire à un avis pertinent sur des sujets plus techniques. Nous aurions par exemple du associer systématiquement et étroitement nos entraîneurs à l'élaboration des fiches actions mais aussi des bilans d'actions du dossier de demande de subvention CNDS. L'avenir nous dira très prochainement si se passer systématiquement de leur aide, notamment pour le dossier de financement CNDS que l'on a déposé cette année, ne va pas avoir des incidences notamment financières pour le club ou pas.

Disposer d'une ligne et d'adresses mails spécifiques au club et non personnels.

Ressources financières et logistiques

Points forts

Une gestion antérieure saine qui avait permis jusque là d'avoir des entraîneurs salariés, une participation systématique aux déplacements pour les compétitions ... et une réserve financière de sécurité à conserver.

Points faibles

Baisse des financements moins liée à la conjoncture qu'à notre propre désorganisation. Un manque de lisibilité de nos actions pour nos financeurs.

Prendre acte de la baisse de nos financements sans réagir (c'est-à-dire agir sur les vraies causes), c'est freiner voire couper des financements tels que la participation aux déplacements pour les compétitions, c'est réduire le nombre de participants et donc nos chances de podium, c'est dégrader l'image de ce qui doit être une des vitrines du club... et diminuer d'autant nos chances d'obtenir des financements.

Axes d'amélioration possibles et objectifs

Procéder ensemble à une analyse précise de la situation financière afin de détecter les leviers sur lesquels agir en définissant un plan d'action.

Etablir un prévisionnel annuel détaillé rapidement pour permettre de faire les choix et les assumer ensemble. A titre d'exemple, nous arrivons à la fin du premier semestre 2014, sans avoir de budget prévisionnel et donc savoir où l'on va...

Pour ce qui est du mécénat, on peut déplorer la conjoncture et attendre le soutien d'âmes charitables ou bien corriger notre approche sur la question. Les financeurs privés ne sont pas tous des philanthropes, il est naturel qu'ils attendent quelque chose en retour de leur soutien. Plutôt que d'aller quémander des soutiens financiers qui se réduisent comme peau de chagrin, il faut :

- Faire « rayonner » le club en n'oubliant pas que ses premiers « VRP » sont les membres eux-mêmes...
- Avoir une politique de communication claire et offensive. Il faut qu'il se passe des choses et que celles-ci soient communiquées (manifestations, sorties, podiums, projets spécifiques tels que sur le handicap...) pour multiplier les occasions de donner de la visibilité à nos financeurs.
- Les financeurs ont besoin de clarté et de visibilité. Il faut travailler et élaborer au Comité directeur un contrat de mécénat qui définisse les droits et devoirs de chacun et la durée de la relation.
- Elaborer un panneau avec les logos de tous nos financeurs à exposer à chaque manifestation organisée et sur les photos pour la presse.
- Anticiper et planifier certaines décisions comme le renouvellement des combinaisons afin de laisser le temps de rechercher des sponsors...

Il ne s'agit là que de quelques pistes qui doivent être débattues, creusées et confrontées à l'avis de tous et de chacun.

Assainir le fonctionnement du club, le rendre plus transparent, plus vivant, plus participatif, mettre l'association au service exclusif des adhérents et de son territoire d'implantation pour lui assurer le meilleur avenir possible... est de notre responsabilité pleine et entière. Le chantier est devant nous.

Kamyar MAJDFAR